

# 『経営課題から経営戦略へ：夢で終わらせない障がい者雇用』

～働く上での制約を支援し活用できる企業を目指して～

- 菊池 ゆう子（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所 研究員）  
大隣 和人（株式会社オープンハウス 人事部）  
刎田 文記（株式会社スタートライン CBSヒューマンサポート研究所）

## 1 はじめに

株式会社オープンハウス（以下「OH」という。）のサテライトオフィスでは、すべての従業員が多様な障がいを持ちながら就業している。株式会社スタートライン（以下「SL」という。）の自立稼働を目指した適切なサポートにより、安定した勤務と生産性が達成され、OHグループ全体の生産性向上や働き方改革に寄与している。

本発表では、OHがSLと協同し、障がい者雇用に取り組んできた経緯と今後の展望を紹介する。

## 2 背景

OHは、人材を最も重要な経営資源と位置付けており、企業憲章⑤「志の高い社員に可能性の場を提供します」に基づく人材方針として「働く上での制約を企業として、どのように支援し、活用するか」を重視する土壤があることから、障がい者雇用を会社の重要課題の一つと捉えてきている。加えて、2013年OHの株式上場を機に、働き方改革やダイバーシティ推進の社内体制整備に着手している。

一方で、2013年の障がい者雇用状況については、会社の急成長・事業拡大から従業員数が増大する中で、障がい者従業員の社内受け入れ体制が整わない点が課題であり、その結果、優秀な人材に出会えても採用・定着が実現せず、2013年のOHグループ全体の障がい者雇用カウントは6カウント、雇用率は0.6%と低い水準であった。

そこで、OHが自社に不足している受け入れ体制やノウハウを得るため、2014年度から障がい者雇用支援のプロであるSLのサポートを受けることとなった。これが、OHが目指す「夢で終わらせない障がい者雇用」の始まりであった。

## 3 課題と施策

OHが障がい者雇用に取り組むにあたり想定した課題と、SLが提供した施策は以下の通りである。

### (1) 課題

- ・働きやすい環境が分からない（ハード面）
- ・障がい特性や配慮が分からない（ソフト面）
- ・障がい者雇用に通ずる専任できる人材が社内にはいない
- ・業務は山ほどあるが何を任せてよいのか分からない

## (2) 施策

### ア サテライトオフィスの活用

SLが提供するサテライトオフィスは、バリアフリーやセキュリティ等の設備が整っている点に加え、障がい者雇用支援の専任者（以下「サポーター」という。）が常駐しており、日々の相談対応や定期的な面談を通じた就労支援が行なわれる。そのため、OH自社内よりも障がい者従業員の働きやすさが担保され、定着に繋がると考えられた。

### イ 業務切り出しノウハウの活用

サテライトオフィスで行なう業務については、SLのサポーターがOHと派遣契約を結び、OH各部署への業務ヒアリング、業務フローやマニュアルの作成、業務指導等の支援が行なわれた。個々の障がい特性に配慮した適切な業務内容・業務量の検討や段階的な業務習得スケジュールが立案されることにより、安定的な業務遂行と生産性を見込むことができた。

### ウ 応用行動分析に基づく職業リハビリテーションサポートの活用

SLの全サポーターは、応用行動分析に基づき日々の支援を提供している。時に発生するオフィストラブルあるいは障がい者従業員の成長・オフィスチームの発展に対し、サポーターが主体的に解決を図るのではなく、障がい者従業員自身の行動変容を図るアプローチを採用することで、セルフマネジメントスキルや自立稼働の促進を図った。

## 4 結果

OHとSLが協同で施策に取り組んだ結果は、以下の通りである。

### (1) サテライトオフィス導入前と導入後の比較（表）

表 サテライトオフィス導入前から現在まで

項目		導入前 (2014年)	導入後4年 (2018年)	現在 (2020年6月)
OH、 OHディベロップ メント	従業員数	953	1,496	2,002
	障がい者 雇用カウント (率)	6 (0.6%)	33 (2.2%)	42 (2.2%)
サテライト オフィス	業務数	-	19	33
	出勤率	-	96.8%	96.0%
	定着率	-	83.3%	88.0%

## (2) 取り組み内容の詳細と結果

### ア サテライトオフィスの1週間の流れ(図1)

サポーターによる定期面談(週次・臨時)や休憩時間を全員に設けたことで、障がい者従業員が「見守られている」「大事にされている」という安心感を得ることができ、かつ不調の予防や早期解決が図られた。

また、本人の希望とOHが求める成果を調整した上で、時短勤務等の就業時間変更等の合理的配慮について柔軟に対応したことで、長期的な安定就労やステップアップに繋がられた。

月	火	水	木	金
9:00	各自健康管理データ入力	各自健康管理入力	各自健康管理入力	各自健康管理入力
9:30	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)	出社 エクササイズ(対象者)
9:40	朝礼	朝礼	朝礼	朝礼
10:00				
10:30			スタートラインとの定期面談(30分/1人)	
11:00	10分休憩	10分休憩		10分休憩
11:30				
12:00				
13:30	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)	エクササイズ(対象者)
14:00				
14:30	10分休憩	10分休憩	スタートラインとの定期面談(30分/1人)	10分休憩
15:00				
15:30				
16:00				
16:30	10分休憩	10分休憩		10分休憩
17:00				
17:30	〇さん退社	〇さん退社		〇さん退社
18:00				業務終了・社内清掃
18:30	退社	退社	退社	退社
18:45	〇さん退社		〇さん退社	

図1 サテライトオフィスの1週間の流れ(例)

### イ 面談やサポート状況の情報共有

日々の障がい者従業員の様子については、週次報告書や電話・メールでSLからOHへ共有が行なわれた。

### ウ サポートプランの実行

サテライトオフィス内で生じた課題に対するアプローチについては、サポートプランをSLが立案し、実行・進捗報告を行なった。応用行動分析やACT(Acceptance and Commitment Therapy)、職場適応促進のためのトータルパッケージ等に基づく個別アプローチや全体研修を実施し、本人の能力を最大限に活かしながら安定的に就業するためのサポートに役立てられた。

### エ 帰属意識の醸成

サテライトオフィスは本社と場所が離れているという特徴があるが、OH上長との月次面談、一般社員と同様の人事評価、社内イベントへの参加、広報への積極的な情報開示が実行されることにより、帰属意識が十分に醸成された。

### オ 業務種類の拡大

2014年サテライトオフィス立ち上げ時の業務は、おもにノンコア業務(付随業務、周辺業務)、外部委託業務、アルバイト・派遣業務の内製化からの7業務であった。しかし障がい者従業員による業務の質の高さが評価された結果、OHグループ各部署からの新規業務依頼が殺到し、2020年6月には33業務にまで拡大した。

会社全体の業務整理によって、働き方改革(労働生産性の向上)の推進、社員のより創造的・生産的な業務への取り組みにも寄与している。

### 5 サテライトオフィスの発展(図2)

サテライトオフィスは業務拡大に応じて、八王子事務所(13名)→新宿事務所(5名)→横浜事務所(8名)と相次ぐ拡張を行なった。OH全体の従業員数が7年で約5倍に増大する中、サテライトオフィスの拡張による増員が障がい者雇用率の充足にも繋がった(2019年2.2%を達成)。

さらに、2019年10月にはOHの自社サテライトオフィスが八王子に立ち上げられた。各事務所から18名の従業員を集約し、さらに9名を新規に採用して、総勢27名(すべて障がい者)での業務遂行・オフィス運営を実現している。本オフィスでは、新しい働き方(チーム制、リモートワーク等)におけるより難度の高い業務が求められているが、セルフコンパッションや視点取得スキルの要素を取り入れたSLのサポートを継続することで安定した勤怠とパフォーマンスが挙げられている。

なお、各サテライトオフィスは、OH本社等にて発生したメンタル不調者や退職者が職場復帰するためのリハビリ勤務場所としても活用されている。

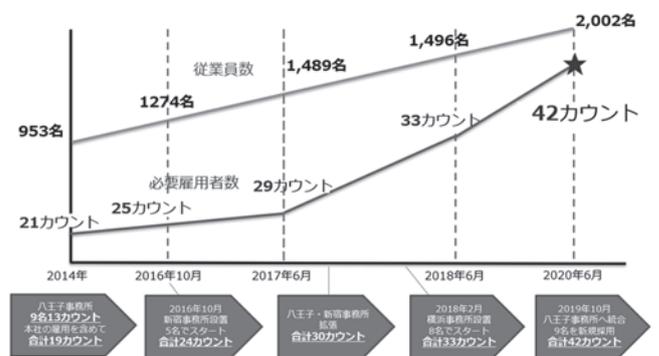


図2 サテライトオフィスの拡大と障がい者雇用者数

### 6 今後の展望

これまでの取り組みから、OH・SLによるサポートが適切に提供されることで、障がいがありながらも個人の能力や技術を活かし高い成果を挙げられることが分かった。OHにとっての障がい者雇用は、経営課題から経営戦略へと変容したのである。

今後、さらなるコア業務の移管や生産性向上が期待される中、より一層の人材確保/活用のため、障がい者従業員のキャリア形成(自己実現)や働く場所の選択肢(社内配置等)拡充等の施策検討が課題となるだろう。

そのために、OHとSLは連携を継続し、夢で終わらせない障がい者雇用に挑み続けていく。